



## SYAL : UN NOUVEL OUTIL POUR LE DEVELOPPEMENT DE TERRITOIRES MARGINAUX.

### LES LEÇONS DE L'ALLIANCE DES AGRO-INDUSTRIES RURALES DE LA SELVA LACANDONA, CHIAPAS.

Francois BOUCHER \*, Denis REQUIER-DESJARDINS \*\*, Virginie BRUN \*\*\*

\* CIRAD-UMR Innovation / IICA-México. fymboucher@yahoo.com

\*\* IEP-Toulouse. denis.requier-desjardins@univ-tlse1.fr

\*\*\* IICA-México. virginie.brun@iica.int

**Résumé** — Depuis ses débuts dans les années 1980, l'agro-industrie rurale (AIR) est apparue comme un moyen efficace de lutte contre la pauvreté dans les zones rurales marginalisées, du fait de sa capacité à contribuer à l'amélioration globale des conditions de vie des petits producteurs. Cet outil de développement a été complété dans les années 90 par les Systèmes agroalimentaires localisés (SYAL) et le processus de leur activation. A partir de l'expérience d'un projet de développement d'AIR impulsé dans la Selva Lacandona (Chiapas, Mexique), nous présentons quelques-unes des leçons tirées de ce projet de développement. Un des principaux résultats a été de pouvoir identifier et définir les conditions de viabilité des AIR de la Selva Lacandona. Si la rentabilité économique des micro-entreprises s'avère essentielle pour garantir leur viabilité, celle-ci ne semble pas centrale dans le sens où elle ne pose pas de réels problèmes. En revanche, deux aspects sont apparus comme fondamentaux pour assurer le développement durable d'AIR dans une région marginalisée comme celle de la Selva Lacandona: la nécessité d'un environnement préalable favorable, notamment la présence de biens publics locaux fonctionnels, et la résolution des problèmes d'organisation et de leadership.

**Mots clés** : SYAL, pauvreté rurale, action collective, Mexique.

**Abstract** — Since its beginnings in the eighties, Rural Agro-Industry (RAI) has emerged as an effective way to fight against poverty in marginalized rural areas, because of its ability to contribute to the overall improvement of small producers' living conditions. This development tool has been completed in the nineties by the Localized Agri-food Systems concept (SYAL in French) and the process of their activation. From the experience of a RAI development project promoted in the Selva Lacandona (Chiapas, Mexico), we present some lessons learned from this development project. One of the principal results was to identify and define the conditions of RAI sustainability in the Selva Lacandona. If economics profitability of the micro-enterprises proved to be essential to ensure their viability, it does not seem central as it doesn't represent a real problem. On the other hand, two aspects appeared to be fundamental to guarantee the RAI sustainable development in such marginalized region: the necessity of a prior favorable environment, in particular through the presence of functional local public goods, and the resolution of organization and leadership problems.

**Key words**: Local Agri-food Systems, rural poverty, collective action, Mexico.

## INTRODUCTION

Depuis ses débuts dans les années 1980, l'agro-industrie rurale (AIR) est apparue comme un moyen efficace de lutte contre la pauvreté dans les zones rurales marginalisées, du fait de sa capacité à contribuer à l'amélioration globale des conditions de vie des petits producteurs par l'augmentation des revenus des ménages et la création d'emplois. Par la suite, la capacité des AIR à se concentrer géographiquement et à s'organiser pour mettre en valeur des ressources territoriales communes a conduit à la définition du concept de système agroalimentaire localisé (SYAL) comme un modèle de développement innovant, caractérisé par une relation forte au territoire, des réseaux sociaux localisés, des savoir-faire locaux et une capacité de ses acteurs à « activer » collectivement des ressources spécifiques.

Dans le contexte actuel de crise et de prise de conscience grandissante des menaces liées aux modes de production dominants et à la globalisation des marchés (dégradation des ressources naturelles, exclusion des moins « compétitifs », inégalité du partage des richesses, etc.), les AIR puis les SYAL représentent donc une alternative intéressante de par leur capacité à générer des processus dynamiques de développement local économiquement viables, socialement inclusifs et durablement acceptables sur le plan environnemental. Ces SYAL, ou concentrations géographiques d'AIR, que l'on observe surtout en Amérique Latine, donnent une identité territoriale forte aux dynamiques de développement local, qui reposent sur des articulations complexes entre territoire, acteurs, produits et système d'innovation (Boucher et al., 2003).

Fort de ces constats, des chercheurs ont dans un premier temps étudié et analysé des cas de concentrations géographiques d'AIR dans les Andes et en Amérique Centrale, ce qui a permis de comprendre leurs conditions de développement, liées principalement à des actions collectives, et de mettre au point une méthode d'accompagnement de l'activation de leurs ressources territoriales (Boucher, 2004 ; Correa et al., 2006) qui sera développée dans la première partie de cet article.

A partir des connaissances acquises sur l'activation des SYAL, un projet de développement de micro-entreprises rurales de type AIR a été impulsé dans plusieurs communautés indiennes de la Selva Lacandona du Chiapas, au Mexique, région qui compte parmi les plus isolées et les plus marginalisées et pauvres du pays. L'objectif de ce projet était triple : réduire la pauvreté dans plusieurs microrégions de la Selva Lacandona ; diminuer la pression sur les ressources naturelles et ralentir les processus de dégradation environnementale ; intégrer les politiques de développement social à un cadre de développement territorial, participatif et soutenable. Deux grandes lignes d'action ont ainsi été définies sur la base de ces objectifs :

- d'une part, l'aide à l'organisation et à la mise en route de seize projets d'AIR de différents types: transformation agroalimentaire (café torréfié et moulu, chocolat à fondre, champignons comestibles, herboristerie, tortillas de manioc-maïs, petites usines de conditionnement de fruits tropicaux, élaboration de confitures), artisanat (broderies, uniformes scolaires, bijoux en fibres) et autres (usine de purification et de mise en bouteille de l'eau, aliments pour bétail) ;
- d'autre part, le renforcement des capacités de gestion et d'innovation des acteurs impliqués.

L'objectif de cette communication est de présenter quelques-unes des leçons tirées de ce projet de développement. L'article est divisé en trois parties : la première est centrée sur les défis actuels des AIR et des SYAL et sur leur capacité à générer des dynamiques de développement, la deuxième présente les cas d'étude et la méthodologie employée, tandis que la troisième analyse les principales leçons tirées des cas étudiés et du projet dans sa globalité.

## **1. LE SYAL POUR ACCOMPAGNER LES « MILIEUX INNOVATEURS » DANS LES REGIONS RURALES MARGINALISEES**

### **De l'AIR comme moyen de lutte contre la pauvreté au SYAL comme outil de développement local**

L'AIR, de par ces fortes articulations au territoire, a donc repris à son compte le thème du SYAL apparu dans les années 1990 en France. Le concept de SYAL s'inspire largement des travaux conduits sur les Systèmes Productifs Locaux (SPL) qui ont abondamment traité de la thématique de l'innovation autour de la notion de « milieux innovateurs », en référence à la capacité de certains territoires à générer de l'innovation et à la diffuser au sein de réseaux d'acteurs territorialisés (Requier-Desjardins, 2007). La petite taille des AIR concernées, leur capacité de réaction rapide et flexible, leur accès à des marchés de niche porteurs (production biologique, commerce équitable, produits traditionnels et ethniques), leur ancrage territorial, communautaire et identitaire, apparaissent en effet comme des avantages à une époque où le besoin d'innovation concernant l'organisation et le fonctionnement des systèmes agricoles et agroalimentaires est devenu nécessaire.

De nouvelles études montrent pourtant qu'il pourrait exister de fortes disparités entre les acteurs d'un même territoire en termes de degré et de type de pauvreté, asymétries d'information, possession et accès à certaines ressources, identités socioculturelles et capital social, ce qui rendrait difficile la cohésion des groupes et les relations de confiance. Cette constatation empirique, rapprochée d'éléments des nouvelles théories de l'économie du territoire, ont permis de formuler une nouvelle proposition qui valorise les processus de développement local basés sur des ressources et actifs spécifiques locaux, parmi lesquels se distinguent les réseaux d'acteurs locaux, les caractéristiques des produits du « terroir » et la revitalisation des cultures régionales et patrimoniales. Considéré sous cet angle, le territoire et la territorialité peuvent jouer un rôle de premier plan comme réponse « locale » à la globalisation.

C'est ainsi que la notion de SYAL s'est progressivement consolidée comme un nouveau modèle de développement dans le champ agroalimentaire et des AIR. Les SYAL se définissent comme « des organisations de production et de services (unités de production agricoles, entreprises agroalimentaires, commerciales, de services, de restauration, etc.) associées de par leurs caractéristiques et leur fonctionnement à un territoire spécifique. Le milieu, les produits, les personnes, leurs institutions et leurs savoir-faire, leurs comportements alimentaires, leurs réseaux de relation se combinent dans un territoire pour produire une forme d'organisation agroalimentaire à une échelle spatiale donnée » (Muchnik et Sautier, 1998). Dans ce contexte, la notion de territoire est entendue comme un « espace construit historiquement et socialement, où l'efficacité des activités économiques est fortement conditionnée par les liens de proximité et d'appartenance à cet espace (Boucher, 2004).

Les SYAL peuvent être considérés comme une forme particulière de Systèmes Productifs Locaux (SPL) mais également comme un type particulier de cluster rural ayant les capacités d'être activé au moyen d'actions collectives. Toutefois, la caractéristique principale du SYAL réside dans sa relation spécifique au territoire du fait de son caractère agroalimentaire et de ses liens, d'une part en amont avec l'agriculture qui permet de valoriser les ressources naturelles et de renforcer la relation au terroir et, d'autre part, en aval avec le consommateur, ce qui renvoie à une dimension territoriale de la qualité. Cette double caractéristique positionne ces systèmes productifs au carrefour entre les filières productives structurées verticalement et les réseaux territorialisés. Cette « orthogonalité » filière productive – territoire (Requier-Desjardins et al., 2003) peut être considérée comme un élément spécifique du secteur agroalimentaire.

L'analyse des dynamiques de développement des SYAL s'appuie également sur l'action collective qui permet d'activer les ressources spécifiques ou territoriales. L'activation renvoie

à la capacité des concentrations géographiques d'AIR à mobiliser collectivement des ressources spécifiques pour améliorer leur niveau de compétitivité et permet, comme le montre H.Schmitz (1997), le passage ou la conversion d'avantages passifs en avantages actifs en créant de l'efficacité collective (Boucher, 2004). A. Torre (2000) a complété cette vision en analysant le lien entre proximité, action collective et qualification (ou diversification) des produits agroalimentaires mettant en jeu des formes spécifiques de coordination des acteurs. A ce titre, le dynamisme des SYAL, dans la mesure où il se base sur l'innovation au sens large (technologie mais aussi produits, marchés, organisations, etc.) nécessite la mise en place de réseaux entre acteurs internes au SYAL mais aussi extérieurs. Cela entraîne donc en particulier la nécessité d'une infrastructure en termes de réseaux de communication.

Dans le cas des SYAL, on peut distinguer deux étapes successives dans le processus d'activation: la première, appelée action collective structurelle, qui représente le fait de créer un groupe (association, coopérative ou autre forme d'organisation), et la seconde, appelée action collective fonctionnelle, qui repose sur la construction d'une ressource territorialisée en relation avec la qualité : marque collective, labels, indications géographiques, appellation d'origine contrôlée (AOC), autres (Boucher, 2004). Toutefois, il est important de souligner que les ressources activées vont acquérir par la suite un caractère de "bien de club" dans la mesure où des dispositifs d'exclusion vont être mis en place pour limiter les comportements de « passagers clandestins ». Ces dispositifs représentent à la fois une condition d'efficacité de l'activation et un risque de marginalisation de certains acteurs du territoire. La capacité d'évolution du système par un changement de la stratégie des groupes qui jouent un rôle central dans l'activation, dans un sens qui aille vers leur élargissement, peut réduire ces risques de marginalisation. Il est important également de souligner que les possibilités de succès des actions collectives s'obtiennent quand les groupes formés sont relativement petits et quand il existe une grande confiance entre eux (Olson, 1992).

La notion de SYAL a également servi à conceptualiser une nouvelle vision du développement rural et de la lutte contre la pauvreté, dans la perspective des travaux réalisés par Amartya Sen sur les « capacités » (*capabilities*). Dans cette approche, la pauvreté peut se définir comme une déficience en termes de capacités fondamentales, définies comme « l'ensemble des vecteurs de fonctionnements, entendus comme les conditions d'existence ou d'action, qui reflètent la liberté d'une personne à se réaliser à travers le mode de vie qu'elle a choisi » (Sen, 1992). C'est ainsi que l'approche SYAL a été employée, comme nous le verrons dans le chapitre suivant, dans des projets de développement et de consolidation d'AIR où ce qui est avant tout recherché est l'amélioration du niveau de vie des producteurs présentant de moindres « capacités » et un faible niveau de capital humain, à travers la mise en place de processus collectifs. Bien souvent, ces groupes d'AIR n'ont jamais été pris en compte par les programmes de développement du fait de leur situation en général considérée a priori comme non viable. Au mieux, ils bénéficient de programmes publics à visée « assistentialiste » bien plus que d'apprentissage et de développement économique.

## **2. LE CAS DE L'ALLIANCE DES AIR DE LA SELVA LACANDONA AU CHIAPAS, MEXIQUE.**

Partant de ce constat, un projet de développement de micro-entreprises rurales de type AIR a été impulsé dans plusieurs communautés indiennes de la Selva Lacandona du Chiapas, au Mexique, région qui compte parmi les plus isolées et les plus marginalisées et pauvres du pays.

### **2.1. La région d'étude : la Selva Lacandona**

La Selva Lacandona est une région tropicale du sud-est de l'état du Chiapas, au Mexique, située à la frontière avec le Guatemala. La région, qui représente 24% de la superficie totale

du Chiapas, est relativement isolée géographiquement du reste du territoire et présente des niveaux de pauvreté particulièrement élevés. Elle a été dans les années 1990 le centre des conflits sociaux liés au soulèvement de l'Armée Zapatiste de Libération Nationale (EZLN). La région est majoritairement habitée par des paysans indiens qui cohabitent avec des groupes de migrants métis et indiens arrivés entre 1970 et 1990 après avoir reçu des dotations de terres dans le cadre de la réforme agraire ou avoir été déplacés du fait de conflits religieux. Ces migrations et déplacements forcés de population se sont traduits par une forte croissance démographique entre les années 1980 et 2000 : 118 517 et 493 797 habitants respectivement. Cependant, depuis quelques années, la Selva Lacandona connaît un exode croissant des jeunes qui fuient la région face au manque de revenus et d'opportunités d'emploi.

La Selva Lacandona possède un patrimoine culturel, historique et archéologique très important. Elle renferme une superficie forestière considérable bien que celle-ci ait connu une diminution de l'ordre de 41% entre 1979 et 1993 équivalant à un rythme annuel de 33 500 hectares de forêt perdus, soit le taux de déforestation le plus élevé du pays. Sur le plan économique, la région est très nettement agricole. Les principales productions sont le maïs et le haricot et quelques productions commerciales comme le cacao et le café. On y trouve également quelques élevages de porcins et de bovins de petite taille qui servent à valoriser les excédents de grains. Le tourisme alternatif et solidaire, de même que l'écotourisme, se sont bien développés ces dernières années mais restent encore insuffisants pour permettre une véritable voie alternative de développement.

La région montre par ailleurs des indicateurs de développement préoccupants: seulement 24% de la population a accès à un service de santé, 33% de la population de plus de 15 ans est analphabète, 40% des habitations n'ont pas accès à l'eau, 82% de la population vit dans des communautés présentant des indices de marginalisation sociale élevés ou très élevés et 86% reçoit un salaire inférieur à deux salaires minimums<sup>1</sup>. Le dernier indice de marginalisation établi en 2005 par le Conseil National de la Population (CONAPO) révèle que cinq des neuf municipes composant la Selva Lacandona ont un indice de très haute marginalisation, tandis que les quatre autres de haute marginalisation. Autrement dit, la majorité des habitants de cette région vit en situation de pauvreté du fait d'un manque d'accès à l'éducation, à un habitat digne et à des revenus monétaires suffisants.

Il est important de souligner que la Selva Lacandona est un territoire très isolé, souffrant d'un manque patent d'infrastructures et de services de base (routes en particulier). Si le taux d'électrification est relativement haut, les conditions de distribution sont très mauvaises (voltage variable et bas, coupures récurrentes et longues), ce qui rend difficile l'installation et le fonctionnement de machines électriques. Actuellement, l'accès aux services de téléphonie fixe et mobile est quasiment inexistant ou alors très défaillant. Les services de transport de personnes et de marchandises sont chers et incertains du fait du non respect des horaires. On trouve par ailleurs un nombre très limité de stations-service et la distribution d'essence y est de toute façon très incertaine. Il n'y a aucune agence bancaire dans la région, ce qui rend l'accès au crédit très difficile et la mise en place de projets de microfinance quasi impossible. Du fait des difficultés de transport, de l'éloignement de la région et des difficultés pour se loger et obtenir des factures, la présence des institutions et organismes de développement, qu'ils soient publics ou privés, est très faible. Au final, ces conditions ne sont

---

<sup>1</sup> Le salaire minimum au Mexique sert à la fois de cadre légal pour fixer les salaires et de valeur de référence pour exprimer le niveau de vie, le prix d'un bien, le montant d'une contravention, etc. Son montant varie en fonction de l'appartenance de la région considérée à l'une des trois aires géographiques définies à l'échelle du pays par le gouvernement mexicain, qui sont censées représenter la différence du coût de la vie. Dans le Chiapas, le salaire minimum est égal au 1<sup>er</sup> janvier 2010 à 54,47 pesos mexicains par jour, soit 3,34 € (taux de change d'avril 2010).

absolument pas propices au développement, en particulier de petites entreprises, ni à l'entrée des canaux modernes de commercialisation.

## 2.2. Le projet PRODESIS

Le projet « micro-entreprises rurales » du consortium IICA-CIRAD-CATIE a été conduit dans le cadre du Projet de Développement Social Intégré et Soutenable de la Selva Lacandona (PRODESIS) financé par l'Union Européenne et le Gouvernement du Chiapas.

Entre autres activités, le PRODESIS a appuyé et accompagné le développement de seize projets d'AIR (cf. tableau 1) à travers, d'une part le financement d'investissements de base en infrastructures et équipements et, d'autre part, la formation de personnel. Dans ce cadre, le projet « micro-entreprises rurales » avait pour objectif d'apporter une assistance technique à la création de ces projets et à leur consolidation en entreprises solidaires rentables à travers le développement de technologies, de stratégies commerciales et de systèmes de financement, l'amélioration de l'accès à l'information et la consolidation des organisations au niveau local et régional.

## 2.3. Cas d'étude, méthodologie et portée de l'intervention

Les projets ayant bénéficié de l'intervention du PRODESIS sont 16 agro-industries rurales, dont les caractéristiques sont présentées dans le tableau suivant.

*Tableau 1. Liste des AIR considérées dans le cadre du PRODESIS et de l'étude sur les "micro-entreprises" réalisée par le consortium IICA-CIRAD-CATIE*

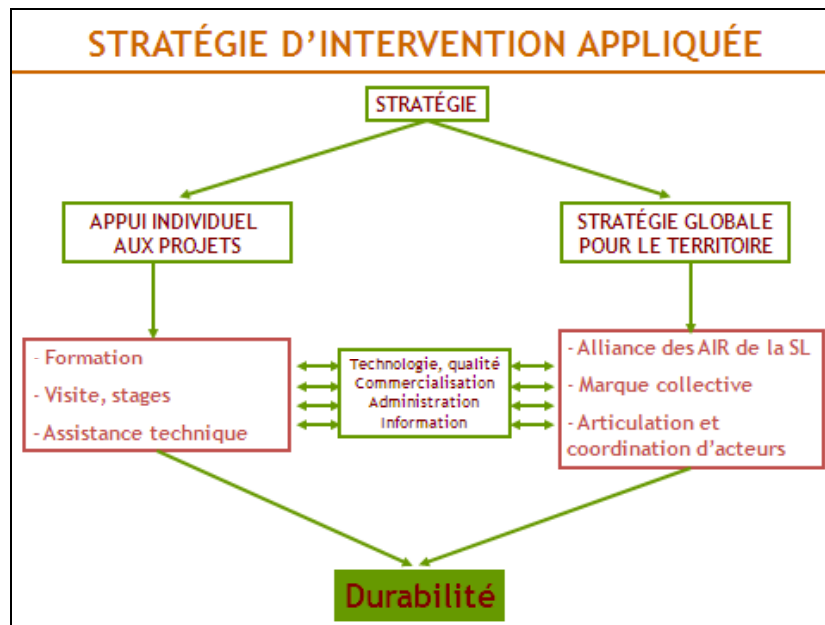
Territoires	Micro-région	Agro-industries Rurales et localisation spécifique
Comitán de Domínguez	Nuevo Huixtán	Herboristerie (Nuevo Jerusalén, Mpio. Las Margaritas)
		Artisanat (Nuevo Jerusalén, Mpio. Las Margaritas)
		Artisanat (San Pedro Yutnitioc, Mpio. Las Margaritas)
		Mise en bouteille d'eau (Nuevo Huixtán, Mpio. Las Margaritas)
	Maravilla Tenejapa	Conditionnement de bananes (Municipio de Maravilla Tenejapa)
	Amatitlán	Fabrique de chocolat (San Felipe Jataté, Mpio de Maravilla Tenejapa)
		Groupe de femmes boulangères (San Felipe Jataté, Mpio. Maravilla Tenejapa)
	Francisco I. Madero	Conditionnement de fruits comestibles de palmiers (Tziscaco, Municipio de la Trinitaria) Torréfaction, mouture et conditionnement de café (Tziscaco, Municipio de la Trinitaria)
Palenque	Marques de Comillas	Artisanat à base d'ixtle (Zamora Pico de Oro, Mpio. Marques de Comillas)
	Benemérito de las Américas	Aliment pour bétail (Nuevo Orizaba, Mpio de Benemérito de las Américas)
		Vêtements sportifs (Benemérito de las Américas)
	Comunidad Lacandona	Moulin à tortillas (Lacanja-Chanzayab, Mpio. Ocosingo)
Ocosingo	Na-ha	Artisanat (Frontera Corozal, Mpio. Ocosingo)
		Champignons type setas (El Tumbo, Mpio. Ocosingo) Torréfaction, mouture et conditionnement de café biologique (Ignacio Zaragoza, Mpio. Ocosingo)

La méthodologie générale d'intervention du projet trouve son fondement dans l'analyse des dynamiques de développement liées au processus d'action collective (cf. supra). Il convient en premier lieu d'utiliser la méthode d'activation des ressources territoriales établie par Boucher (2004) à partir du cas des fromageries rurales de Cajamarca dans le nord du Pérou.

Cette méthode distingue trois étapes successives dans le processus d'activation : a) le diagnostic ; b) le dialogue pour l'activation et c) le processus d'activation en lui-même, accompagné par des techniciens spécialistes. La mise en œuvre de cette méthode s'appuie également sur une action collective structurelle, suivie d'une action collective fonctionnelle comme nous avons pu l'expliquer antérieurement.

A partir d'une adaptation de la méthodologie et après avoir réalisé les deux premières étapes de la méthode d'activation (diagnostic et dialogue pour l'activation), la stratégie générale de l'intervention du consortium a pu être établie. Celle-ci était structurée autour de deux axes : l'appui aux projets individuels et la stratégie globale au niveau du territoire (cf. figure suivante).

*Figure 1. Stratégie d'intervention appliquée*



*Source: rapport final PRODESIS (Boucher et al., 2007)*

La méthode d'intervention a en outre été conçue dans une vision participative et intégratrice accordant une importance prépondérante à la durabilité du processus. Il s'agissait de renforcer les capacités d'organisation entrepreneuriale des AIR mais également celles ayant trait à la technologie, l'hygiène, la qualité et l'accès aux marchés locaux et régionaux. Dans le cadre de l'intervention technique pour l'accompagnement des projets, une méthode de formation adaptée aux spécificités de la Selva Lacandona, des communautés et du niveau de connaissance de chaque groupe, a ainsi été conçue dans un objectif d'apprentissage progressif. Pour chaque groupe, des ateliers de formation spécifiques ont été organisés *in situ* autour de thèmes identifiés comme prioritaires : innovation technologique, organisation et gestion d'une entreprise, amélioration des procédés de production, analyse de marché et commercialisation. Ces ateliers, qui visaient également à apprendre aux membres des groupes à calculer le coût de revient, la valeur ajoutée et le bénéfice liés aux projets, ont en général donné de bons résultats.

Soulignons également que la réalisation des diagnostics des seize projets a été complétée par des visites de suivi régulières. Au final, les fiches de diagnostic, celles de suivi et les résultats tirés des ateliers participatifs ont constitué le principal matériel empirique pour notre analyse. Cette première étape a ensuite permis d'induire une dynamique territoriale collective autour de la consolidation de ces différentes AIR, de la diffusion des savoir-faire et de l'innovation, dynamique qui s'est concrétisée par la formalisation d'une organisation, « l'Alliance des AIR de la Selva Lacandona », et la création d'une marque collective « Agro-industries rurales de la Selva Lacandona ».

### **3. PRINCIPAUX RESULTATS ET LEÇONS**

Un des principaux résultats du projet a été de pouvoir identifier et définir les conditions de viabilité des AIR de la Selva Lacandona. Si la rentabilité économique des micro-entreprises s'avère essentielle pour garantir leur viabilité, celle-ci ne semble pas centrale dans le sens où elle ne pose pas de réels problèmes (cf. infra). En revanche, deux aspects sont apparus fondamentaux pour assurer le développement durable d'AIR dans une région aussi marginalisée que celle de la Selva Lacandona: la nécessité d'un environnement préalable favorable, et la résolution des problèmes d'organisation et de leadership. Le premier point, déjà soulevé par de Janvry et al. (2002) dans leur approche en trois phases de la réduction de la pauvreté, se réfère à la nécessité d'investir en premier lieu dans les conditions préalables (éducation, santé, nutrition, infrastructures et services de base) indispensables à la création et à la pérennisation de petites entreprises en milieu rural. Il est en effet apparu qu'une dynamique de type SYAL, basée sur une diffusion horizontale des processus d'innovation et sur le savoir-faire et les ressources spécifiques d'un territoire, est intrinsèquement liée à la présence et à l'usage de biens publics locaux fonctionnels, ce qui fait en général défaut dans les régions isolées et marginalisées. Le second point se réfère aux problèmes d'organisation, d'action collective et de leadership au sein des groupes, qui résultent le plus souvent d'une méfiance entre les membres et d'une définition des rôles mal comprise. La principale conséquence est un blocage des dynamiques collectives, qui se manifeste par la présence de « passagers clandestins » au sein des groupes et par des situations dans lesquelles les leaders se comportent comme « le chien du jardinier »<sup>2</sup>, autrement dit qu'ils ne veulent ni faire ni laisser-faire.

#### **3.1. La revalorisation des activités productives**

Un premier résultat positif que l'on peut tirer de cette expérience est la revalorisation des activités productives et le fait que les groupes puissent être capables de générer des revenus suffisants pour les familles rurales impliquées. En effet, il ne faut pas oublier que ces groupes sont majoritairement composés de personnes caractérisées par un faible niveau de « capacités » (santé, éducation, revenus monétaires) et qu'ils ont pendant longtemps été considérés comme non viables par les institutions et organismes de développement. Un des apports de ce projet est précisément d'avoir pu montrer que même lorsqu'il est difficile et compliqué de travailler avec de tels groupes, il est possible d'obtenir des résultats économiques satisfaisants pour les producteurs impliqués. Dans le cas des groupes de femmes, il est par exemple apparu que leurs nouvelles activités restaient compatibles avec les tâches domestiques, en plus de participer à un rééquilibrage des relations homme-femme dans les familles et de leur apporter des facteurs de sociabilisation et de coopération très importants pour elles dans des zones aussi isolées et difficiles.

En second lieu, les résultats des ateliers participatifs ont montré que les AIR pouvaient apparaître comme rentables et participer ainsi à la dynamisation de l'économie locale à travers la valorisation ou l'achat de matières premières produites localement et la rémunération de la main d'œuvre. Les bénéfices dégagés par l'activité des micro-entreprises se sont en effet avérés relativement élevés par rapport aux salaires locaux et aux prix du

---

<sup>2</sup> L'expression « faire comme le chien du jardinier » fait référence à un vieux dicton, peut-être d'origine péruvienne, intitulé « El perro del hortelano, que no come ni deja comer » (*le chien du jardinier, qui ne mange ni ne laisse manger les autres*). L'expression est devenue populaire après que l'Espagnol Lope de Vega l'a reprise en 1618 dans son œuvre « El perro del Hortelano ».



marché. Par exemple, dans le cas du chocolat à fondre, le bénéfice obtenu pour 1 kg de cacao transformé est de 20,75 pesos (1,27 €), ce qui comparé à la vente d'un kg de cacao brut (15 pesos, soit 0,92 €) représente une valeur ajoutée non négligeable. Dans le cas de la transformation d'une fibre végétale en fils à tisser (ixtle), la valeur ajoutée est proche de 400% entre la vente obtenue du produit brut et celle de fils prêts à l'emploi. On pourrait multiplier ainsi les exemples. Cependant, il convient de mesurer ces résultats en fonction des marchés visés. En effet, selon les cas, les marchés peuvent être locaux et touristiques mais également régionaux et nationaux. Si dans les deux premiers cas les micro-entreprises sont relativement protégées de la concurrence, il en va tout autrement dans le cas des marchés régionaux et nationaux où la participation d'autres acteurs est élevée et où les aspects de qualité, présentation et marketing sont devenus primordiaux. Il faudrait donc étudier d'une manière plus poussée tous les éléments nécessaires à une analyse de rentabilité pour pouvoir tirer de plus amples conclusions, en particulier le facteur temps (durée du projet).

### **3.2. La nécessité d'un environnement favorable**

Un troisième résultat fondamental de ce projet a permis de mettre en évidence que la durabilité et l'activation d'un SYAL ne reposent pas uniquement sur les aspects économiques des activités mais également sur beaucoup d'autres facteurs qui renvoient à l'environnement institutionnel et de services des régions considérées. Ceci s'est particulièrement ressenti dans la Selva Lacandona du fait de son isolement et des difficultés d'accès aux marchés et aux services de base : téléphonie, Internet, transport, services financiers, services d'assistance technique et mécanique, etc. Cette situation a, de fait, empêché un dynamisme plus fort des AIR.

En ce sens, il a pu être mis en évidence que si les projets AIR de la Selva Lacandona rencontrent actuellement de grandes difficultés pour se développer, ce n'est pas tant du fait d'un problème de rentabilité que d'une série d'éléments qui ont à voir avec les conditions de pauvreté et de marginalisation socio-économique de la région (faiblesse des infrastructures routières, des services de transport et de communication, etc.) ainsi qu'avec le faible niveau de compétences générales des groupes (niveau éducatif, connaissances, etc.). Il apparaît en effet qu'il faille disposer de biens publics locaux fonctionnels avant de pouvoir envisager un processus d'activation.

### **3.3. Les problèmes de leadership**

Le développement des projets a également pâti d'un manque de compétences entrepreneuriales de base au sein des groupes, ce qui a entraîné plusieurs problèmes d'organisation dans les coopératives de production, relativement à leur formalisation, aux relations entre leurs membres, à la sélection des leaders et à la résolution des conflits. Ceci s'est en particulier traduit par des problèmes liés à la présence de "passagers clandestins" qui ont cherché à profiter des avantages offerts par les coopératives sans rien apporter en retour. Une autre manifestation de ces dysfonctionnements organisationnels a résidé dans les conflits entre certains membres des groupes, donnant lieu au problème connu comme "le chien du jardinier" (cf. supra), ce qui s'interpréterait ici comme quelqu'un qui ne travaille pas ni ne laisse les autres membres de la coopérative travailler. Ou dit autrement, certains peuvent être de très bons leaders pour la communauté mais de piètres entrepreneurs.

Ces différents problèmes ont donné lieu à une nouvelle étape dans la vie des projets d'AIR. Si la majorité d'entre eux sont maintenant en route et possèdent les infrastructures et l'équipement nécessaire pour le bon déroulement de leurs activités, ils devront toutefois progressivement trouver la meilleure manière d'agir collectivement pour pouvoir subsister. Cette phase de transition pourrait s'interpréter comme un second processus d'activation - ou désactivation suivant le cas - du SYAL : après que les différents groupes se sont constitués et ont développé une série d'activités économiques en valorisant les ressources locales, ils se trouvent maintenant face à un processus de consolidation et de regroupement. Suivant la

réaction des membres du groupe, ceci pourra se traduire par une continuation et un renforcement des activités dans un objectif de consolidation, ou bien par une désintégration du groupe face au manque de soutien. Il faut toutefois souligner que la réussite d'un groupe aurait un fort impact positif sur ses membres étant données les conditions de pauvreté et de difficultés de l'environnement.

## **CONCLUSION : ALLIER LA VIABILITE ECONOMIQUE A LA VIABILITE COLLECTIVE**

L'approche SYAL dans la mise en œuvre du projet "microentreprises" du PRODESIS a permis de poser un cadre conceptuel à l'accompagnement technique du développement de 16 projets d'AIR de la Selva Lacandona au Chiapas. A la différence de l'approche purement économique traditionnellement employée pour accompagner les AIR, le recours au concept de SYAL a permis de mobiliser des facteurs sociaux, historiques et environnementaux pour analyser les relations intra et intergroupes.

Ce projet, qui nécessiterait maintenant la mise en place d'un système d'évaluation et de suivi, a montré qu'il est tout à fait possible d'appuyer les dynamiques locales d'AIR situées dans des contextes difficiles, dans une perspective globale de lutte contre la pauvreté où l'objectif recherché n'est pas seulement une augmentation des revenus mais également la mise en œuvre de processus d'apprentissage et de formation, l'installation de services de base, la revalorisation du travail rural et la génération d'autoestime. Cependant, il existe encore beaucoup d'incertitudes concernant le devenir de ces groupes maintenant que la période financée du projet est terminée. Le futur des groupes dépendra en grande partie de la réaction de leurs membres : soutien mutuel et cohésion pour continuer les activités, ou bien désintégration face au manque d'engagements individuels et collectifs.

Nous avons pu observer que si sur un plan théorique le futur d'un groupe dépend de la dynamique collective engagée par ses membres, dans la réalité, les cas étudiés ont montré que celui-ci dépend en grande partie des intérêts personnels des leaders et donc de la passivité des autres individus face aux initiatives de ces derniers. En effet, nous avons remarqué que dans le cas contraire, c'est à dire quand une majorité des membres du groupe montre de la méfiance à l'égard des individus les plus actifs et finit par les exclure, cela se traduit souvent par une démotivation générale et une perte de dynamisme collectif. Face à cette situation, il convient de s'interroger sur la réaction des individus qui se sont isolés des groupes pour pouvoir maintenir leur activité économique, laissant de côté un groupe qui n'avait pas de possibilité de se développer du fait de la passivité de ses membres ou de la prépondérance d'un leader dominant et égoïste. Ce thème mérite d'être approfondi par une étude ex-post des groupes d'AIR de la Selva Lacandona, de manière à analyser leur évolution après un certain temps de fonctionnement.

Ce qu'il y a de certain est que la plupart des difficultés rencontrées sont liées à l'absence des conditions minimales requises pour la mise en œuvre d'un tel projet, s'agissant notamment de l'environnement institutionnel et de service ou de ce qu'il convient ici d'appeler les biens publics locaux. Sur ce sujet, les apports des travaux De Janvry *et al.* (2002) sont particulièrement éclairants et importants. Ainsi, dans la première étape de leur approche en trois phases de la réduction de la pauvreté, ils plaident pour un investissement conséquent dans les biens publics de base comme l'éducation, la santé, l'alimentation et les infrastructures. Il est regrettable que ces éléments n'aient pas été suffisamment pris en compte au moment du lancement du PRODESIS car cet environnement peu favorable explique a posteriori beaucoup des difficultés rencontrées par les AIR pour développer leurs activités. De plus, la présence de biens publics locaux est également nécessaire à l'amélioration des « capacités » des acteurs, comme le souligne Amartya Sen (2000 ; 1999).

Ce dernier point nous permet de faire deux réflexions finales: d'un côté, s'il est certain que les projets d'AIR peuvent aider les groupes de producteurs à sortir de la pauvreté dans la

perspective d'une amélioration de leurs « capacités », il apparaît d'un autre côté primordial de créer au préalable un environnement favorable à la création de petites entreprises rurales. Dans le cas des AIR de la Selva Lacandona, nous pouvons en effet conclure que les difficultés rencontrées par les groupes sont dues avant tout à un milieu extérieur défavorable ne présentant pas les conditions minimales requises au développement d'une activité entrepreneuriale. Toutefois, l'absence de biens publics locaux n'explique pas tout et nous avons également pu mettre en évidence des difficultés liées au fonctionnement interne des groupes: comportements de « passagers clandestins », situations renvoyant au problème du « chien du jardinier », méfiance, autoritarisme, passivité des membres et leadership inapproprié.

Par ailleurs, le projet a permis de rendre compte des limites des différents indicateurs de pauvreté (IDH, indice de marginalisation sociale, etc.) qui ne reflètent pas les conditions réelles de pauvreté rurale telles que nous avons pu les observer dans les communautés et groupes de producteurs de la Selva Lacandona. Pour ne prendre qu'un exemple, ces divers indicateurs intègrent la présence ou non de biens publics dans leur calcul mais pas leur qualité ni leur facilité d'accès. Pour pouvoir développer des projets tels que celui que nous venons de présenter, il est nécessaire de disposer de plus d'informations sur les conditions réelles des groupes cibles pour pouvoir intervenir de manière efficace. Ces réflexions doivent ouvrir de nouvelles voies pour la recherche appliquée au développement.

Au final, les résultats présentés dans cet article montrent que l'AIR a un avenir et peut servir de base au développement de territoires très pauvres et en conditions précaires. L'approche SYAL se montre également très pertinente pour analyser ces situations. Mais nous insistons ici sur le fait que ces projets doivent être intégrés à des programmes plus larges qui considèrent en premier lieu l'amélioration des biens publics locaux nécessaires au développement entrepreneurial, fût-il de taille réduite.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- BOUCHER F., RIVEROS H., LAZOS, J., 2007. Rapport final PRODESIS.
- BOUCHER F., 2004. *Enjeux et difficulté d'une stratégie collective d'activation des concentrations d'Agro-Industries Rurales, le cas des fromageries rurales de Cajamarca, Pérou*, Thèse de doctorat, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, novembre 2004, 436p. + annexes 250p.
- BOUCHER F., CARIMENTRAND A., REQUIER-DESJARDINS D., 2003. « Agro-industrie rurale et lutte contre la pauvreté : les Systèmes Agroalimentaires Localisés contribuent-ils au renforcement des « capacités » ? », in *Elevage et pauvreté*, CIRAD-EMVT, Montpellier.
- CORREA GÓMEZ C.A., BOUCHER F., REQUIER-DESJARDINS D., 2006. ¿Cómo activar los sistemas agroalimentarios localizados en América Latina? Un análisis comparativo, *Agroalimentaria*, n°22, Enero-Junio 2006, pp. 17-27.
- DE JANVRY A., ARAUJO C., SADOULET E. 2002. El desarrollo rural con una visión territorial, Universidad de California en Berkeley, 12p., <http://www.amer.unam.mx/docs/Janvry.pdf>
- MUCHNICK J., SAUTIER D., 1998. *Systèmes agro-alimentaires localisés et construction de territoires. Proposition d'action thématique programmée*, CIRAD, Paris, France, 46p.
- OLSON M., 1992. *La lógica de la Acción Colectiva. Bienes Públicos y la Teoría de Grupos*. Limusa, Grupo Noriega Editores, México, 199p.
- REQUIER-DESJARDINS D., 2007. « L'évolution du débat sur les SYAL : le regard d'un économiste », communication présentée lors du XLIII<sup>e</sup> colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française, *Les dynamiques territoriales : débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires*, Grenoble-Chambéry, 11-13 juillet 2007.
- REQUIER-DESJARDINS D., BOUCHER F., CERDAN C., 2003. Globalization, competitive advantages and the evolution of production systems: rural food processing and localized

*SYAL : un nouvel outil pour le développement de territoires marginaux.*

*Boucher F., Requier-Desjardins D., Brun V.*

agri-food systems in Latin-American countries, *Entrepreneurship and regional development review*, London, UK.

SCHMITZ, H., 1997. "Collective efficiency and increasing returns", IDS Working Paper N° 50, UK, 28p.

SEN A., 2000. *Repenser l'inégalité*, Editions du Seuil, Paris, France, 281p.

SEN A., 1999. *Development as freedom*, Oxford Press University.

SEN A., 1992. *Inequality reexamined*, Russell Sage Foundation, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, USA.

TORRE A., 2000. Economie de la proximité et activités agricoles et agroalimentaires. Eléments d'un programme de recherche, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 407-426.